

Audi Q7 im Windkanal: Die Ingolstädter starten dieser Tage in einem vielversprechenden Marktsegment. SUV-Neuzulassungen stiegen allein in Deutschland zwischen 2000 und 2004 um das Dreifache auf rund 150 000 Einheiten. Größter Markt sind aber die USA.



Kein Wachstum ohne Nische

MODELLOFFENSIVEN, neue Nischenfahrzeuge – waren es 1985 noch 140 Modelle, sind derzeit allein in Deutschland über 335 erhältlich. Ist die Diversifikation Kostenfalle oder Königsweg? Audi, Opel und Toyota sind sich einig: Nischenmodelle bringen Wachstum.

Selig die Zeiten, als der Erfinder der Fließbandarbeit Henry Ford darauf baute, dass seine Kunden einen Ford in jeder Farbe haben könnten, solange er schwarz sei – und sein T-Modell trotzdem millionenfach verkaufte. Heute feilen Automobilhersteller, egal ob Premiumanbieter oder Volumenhersteller, an immer neuen

Produktderivaten und Modelloffensiven. Gemeinsames Ziel: Bei gestiegenem Wettbewerb die eigenen Gesamtstückzahlen zu steigern oder wenigstens zu halten. Heute ist auch Farbauswahl selbstverständlich: BMW bietet allein den Mini etwa in 418 verschiedenen Lack- und Farbkombina-

tionen an. Nach Analysen der Oberhausener anp management consulting stieg allein bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen die Zahl der Modelle – ohne unterschiedliche Aufbauvarianten – in Deutschland bis Ende 2005 auf 335. Zum Vergleich: Zwanzig Jahre zuvor waren es 140 gewesen. Im Jahr 2010 dürfte diese Zahl nach Planungen der OEMs sogar zirka auf über 356 steigen. Lag die Anzahl angebotener Modelle pro Marke zu Beginn der 80er-Jahre noch bei rund 3,5 Fahrzeugen, so sind es heute bei den Volumenherstellern über acht Modelle.

Varianten-Explosion

Fahrzeugsegmente sind durch diese Diversifizierungsbestrebungen mit einer Vielzahl von Volumen- sowie Nischenmodellen und Produktvarianten besetzt. Ein Paradebeispiel hierfür ist etwa der Renault Mégane, der seit 2004 in sechs Varianten, nämlich

als Coupé, Fließheck, Classic, Cabrio, Minivan und Kombi angeboten wird.

Allein Audi-Chef Dr. Martin Winterkorn will in den nächsten Jahren 16 neue Fahrzeuge auf den Markt bringen. Und Konzernschwester VW soll fünf bis zehn zusätzliche Autos in den nächsten drei Jahren entwickeln, so VW-Markenchef Dr. Wolfgang Bernhard.

Nischenmodelle auch im Zuliefererinteresse

Auch wenn die für Audi relevanten Märkte im Premiumsegment noch nicht gesättigt seien: „Nischenmodelle sind zwingend erforderlich für das Gesamtwachstum eines OEM, insbesondere der Premiumhersteller“, sagt Dr. Ulrich Hackenberg, Leiter Konzeptentwicklung, Entwicklung Aufbau, Elektrik/Elektronik der Audi AG.

„Die Marktsegmente der Nische müssen auch im Eigeninteresse der Zulieferer liegen, denn hierin erge-

Summary

Nischenmodelle sind zwingend erforderlich für das Gesamtwachstum eines OEM, sagt Audi. Für Toyota ist dabei ein kritischer Faktor etwa die Balance des gesamten Produktportfolios und welchen Beitrag ein neues Modell dazu leistet. Für Opel steht zudem der Kundenwunsch nach flexiblen, vielseitig nutzbaren Fahrzeugen mit Fahrdynamik und Fahrspaß im Vordergrund.

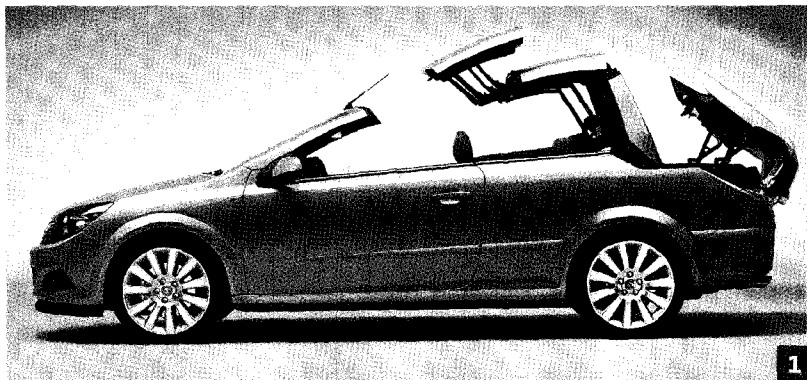


Bild: Opel



Bild: Toyota

1) Opel Astra TwinTop: Mit dem neuesten Derivat auf Basis ihres erfolgreichsten Volumenmodells stoßen die Rüsselsheimer nach dem Tигра nochmals in die Nische der Coupé-Cabrios mit zusammenklappbaren Stahldach vor.

2) Toyotas mittelgroßer SUV, der RAV 4: Ende November 2005 starteten die Japaner die dritte Generation des seit 1994 laufenden Nischenmodells. In Deutschland verkauften sie 2005 fast 17 500 Einheiten.

len Fehlern wie bei der Einschätzung der Marktakzeptanz oder ein Design an der Zielgruppe vorbei – auch mögliche Kannibalisierungseffekte mit bestehenden Modellen bei Marke und Konzern stärker zu berücksichtigen.

Autos werden in Zukunft zwangsläufig immer schneller eingeführt. Dazu müssen die Produktionskapazitäten immer flexibler werden. Mehr Nischen heißt aber auch kleinere Volumina und kürzere Lebenszyklen. „Mit einer Karosserieform wird man keine Million Autos mehr bauen können“, weiß VW-Markenchef Dr. Bernhard.

ben sich nicht zu unterschätzende Zusatzvolumina. Ohne ‚Nische‘ findet kein Wachstum statt“, zeigt er sich überzeugt. Eine Kostenfalle sei nicht zu befürchten, da auch Lieferanten von hochflexiblen Strukturen langfristig profitieren.

Alain Visser, Vorstand Europäisches Marketing beim Volumenproduzenten Adam Opel, sieht es ähnlich: „Der Anteil innovativer Konzepte wie Meriva oder Zafira wird erhöht. Den Anteil der Nischenmodelle wie Tигра TwinTop oder Speedster bauen wir ebenfalls aus. Dabei haben wir immer die Anforderungen des Marktes im Auge und werden gegebenenfalls schnell reagieren.“

Duncan McMath, General Manager der Product Planning Division bei Toyota Europe, zäumt das Pferd eher von der anderen Seite auf: „Es dreht sich mehr darum, eine Balance zu finden zwischen den Ressourcen, den Investments, der Produktkapazität und der optimalen Abdeckung von Kundenbedürfnissen.“ Und er ergänzt: „Es kann schon sein, dass Toyota seine Baureihen um ein oder zwei aufstockt, was sich aber durch Verschmelzung oder ein Ende von Produkten in anderen Segmenten ausgleicht.“

Insbesondere im SUV (Sports Utility Vehicles)- und Van-Segment wird

eifrig entwickelt. Allein mit SUVs wollen sich neben Audi ab 2006 fünf weitere Marken, Alfa Romeo, Fiat, Opel, Renault und Saab, etablieren.

Für Audi steht eine Ausweitung des SUV-Angebots auch in niedrigere Segmente an. Denn: „Gerade der SUV entspricht dem Kundenbedürfnis nach Individualität“, meint dazu Dr. Hackenberg.

SUVs, Umweltverträglichkeit und alternative Antriebe als Zugpferde

Für Alain Visser bei Opel sind zwei weitere Dinge entscheidend: Kunden, die „Wert auf flexible, vielseitig nutzbare Fahrzeuge“ legen, und dass die „Fahrzeuge nach Möglichkeit Fahrdynamik und Fahrspaß vermitteln.“ Neben SUVs stünden bei Opel Umweltverträglichkeit, etwa Rußpartikelfilter, oder alternative Antriebe wie Erdgas-betriebene Modelle ganz oben auf der Agenda.

Toyota-Manager McMath betont da eher eine andere Stärke seines Konzerns, die Hybrid-Lösungen, insbesondere im unter Beschuss geratenen SUV-Segment. Diese Fahrzeuge müssten im Hinblick auf Besteuerung, Verbrauch und Abgase künftig sozialverträglicher werden, um eine Zukunft zu haben.

Für anp-Geschäftsführer Peter Nagel gilt es, künftig – neben potenziel-

Fertigung mit vertretbarem Aufwand

Ausgereifte Plattformstrategien, Kooperationen mit Nischenanbietern und Full-Service-Suppliern, Baukasten-Strategien bei Teilen und Kommutalität, also die Fertigung nicht gleicher Teile mit identischen Prozessen und Rohstoffen, helfen Fertigungs- und Entwicklungskosten zu senken und Komplexität zu reduzieren, so Nagel. Darauf setzen fast alle OEMs in unterschiedlichen Mischungsverhältnissen: Bei GM sind es beispielsweise gemeinsame Architekturen für mehrere Modellreihen und Gleichteile-Einsatz über die verschiedenen Konzernmarken hinweg, so Visser.

„Die Zunahme der Modellvielfalt darf nicht mit einem proportionalen Wachstum an Ressourcen und Aufwand verbunden sein. Sie ist nur dann wirtschaftlich zu meistern, wenn der Aufwand pro Derivat geringer wird“, heißt es dazu bei Audi.

„Diese Effizienzsteigerung erreichen wir zum einen durch moderne Methoden wie der virtuellen Entwicklung und zum anderen, indem wir nur dann Bauteile verändern, wenn Sie designrelevant sind oder für den Kunden eigenschaftsbestimmend sind“, erläutert Dr. Hackenberg einen Lösungsweg. gw ←